

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 3/18

Markus Gmür und Luisa Wagenhöfer

Vergütungen im obersten Management von Schweizer NPO

Verbands-Management, 44. Jahrgang, Ausgabe 3 (2018), S. 14-20.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Luisa Wagenhöfer
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Geld»: istockphoto.com
ISBN: 978-3-909437-53-5
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Forschungsbeitrag

Vergütungen im obersten Management von Schweizer NPO

Ausgewählte Befunde einer VMI-Studie

Markus Gmür und Luisa Wagenhöfer

Die VMI Gehaltsstudie bei rund 300 Schweizer Verbänden und anderen NPO zeigt, dass Unterschiede in der Bezahlung der Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer in erster Linie auf die Organisationsgrösse zurückzuführen sind. Darüber hinaus spielen weitere Faktoren, wie die Branche, aber auch Alter und Geschlecht sowie der berufliche Werdegang vor dem Stellenantritt eine Rolle. Im Ehrenamt haben persönliche Merkmale dagegen nur eine geringere Bedeutung für die Vergütungshöhe. Entlang von fünf Thesen werden ausgewählte Zusammenhänge näher betrachtet und diskutiert.

Die Gehälter und sonstigen Vergütungen der haupt- und ehrenamtlichen Leitung im Dritten Sektor sind immer wieder einmal Gegenstand öffentlicher Kritik. Auslöser sind zum einen Berichte über vermeintlich überzogene Gehälter in Einzelfällen, zum anderen auch Vorwürfe mangelnder Transparenz. Obwohl die Höhe der monierten Beträge meist unterhalb der Gehaltszahlungen in der Privatwirtschaft liegt, werden sie mit Verweis auf den Gemeinnützigkeitsanspruch der NPO als zu hoch beurteilt. Insbesondere trifft die Kritik Hilfswerke, die sich ganz oder teilweise durch öffentliche Subventionen oder private Spenden finanzieren. Viele dieser Organisationen sind inzwischen dazu übergegangen, die Vergütungen ihrer obersten Führung weitgehend öffentlich einsehbar zu machen. In der Schweiz tragen dazu auch die von der Stiftung Zewo beauftragten Vergütungsstudien und die von ihr laufend weiterentwickelten Standards für zertifizierte Organisationen dazu bei, die Transparenz in diesem Bereich zu erhöhen.¹

In der laufenden Diskussion um Managervergütungen in Verbänden und anderen NPO lassen sich mindestens drei Positionen unterscheiden:

1. *Traditionelle Selbstbeschränkung:* «NPO arbeiten mit Geld, das ihnen Staat und Zivilgesellschaft für ge-

meinnützige Zwecke zur Verfügung stellen. Ihr Management darf sich nicht auf Kosten von Sachzweck und Klienten bereichern!» Auf dieser Position beruht im Kern die Grundsatzkritik an hohen Gehältern. Sie führt auch zum Schluss, dass eine Orientierung an Vergütungen von Managern in der Privatwirtschaft irreführend sei. Von diesem Standpunkt aus gibt es keine Unter- aber eine deutliche Obergrenze für eine als angemessen beurteilte Vergütung.

2. *Professionelle Abwägung:* «Professionelle Arbeit hat ihren Preis. Die Geschäftsleitungsvergütungen müssen dem hohen Professionalitätsanspruch gerecht werden. Selbstbereicherung und Selbstausbeutung schaden gleichermassen!» Diese Position ist ein Ergebnis einer Phase, in der sich Professionalitätserwartungen immer mehr vom Sachzweck hin zu einer generellen Managementauffassung verlagerten. Die Mobilität von Führungskräften über Sektorgrenzen hinweg hat zugenommen und damit verbunden auch der Druck auf die Gehälter im Dritten Sektor, die vermeintliche Lücke zur Privatwirtschaft nicht zu gross werden zu lassen. In dieser Perspektive müssen sich die Gehälter quasi in einem «Korridor der Vernunft» bewegen.
3. *Sozialunternehmerisches Selbstbewusstsein:* «NPO sollen in der Lage sein, die besten Fach- und Führungskräfte anzuziehen, und dürfen in der Vergütungspraxis deshalb gegenüber der Wirtschaft keinesfalls zurückstehen. Unsere Gesellschaft hat meist kein Problem damit, wenn ein Manager einer Firma, die vielleicht gesundheitsschädliche Produkte herstellt, viel verdient. Wenn aber jemand an der Spitze einer gemeinnützigen Organisation viel verdient, gibt es einen Aufschrei der Empörung! Ist das gerecht?»² Unter der Leitidee des Sozialen Unternehmertums³ verbreiten sich hybride Organisationsformen, bei denen die traditionelle Grenzziehung zwischen

Profit- und Nonprofit-Orientierung versagt. Das führt auch dazu, dass die Frage der angemessenen Vergütung in der NPO-Geschäftsleitung neu gestellt wird. Zwar gibt es prinzipiell keine Obergrenze, sofern damit der organisationale Sachzweck gefördert wird, aber es wird von einer gewissermassen sektorschädlichen Untergrenze für das Gehalt ausgegangen.

Unabhängig davon, welcher Position man folgt, sind periodische Bestandsaufnahmen der Vergütungsstruktur wichtig, damit sich eine Organisation zur Bestimmung ihrer Geschäftsleitergehälter daran orientieren können, welche Referenzwerte bestehen und welche Faktoren Korrekturen im Gehaltssystem und den individuellen Vereinbarungen legitimieren. Mit dieser Zielsetzung wurde im Jahr 2017 die inzwischen fünfte Vergütungsstudie (nach 1991, 1999, 2006 und 2011) im Dritten Sektor der Schweiz durchgeführt.

Eckdaten zur VMI Gehaltsstudie

Im Frühjahr 2017 wurden rund 2400 Verbände, Hilfswerke und weitere NPO eingeladen, an der Studie teilzunehmen. Diese Möglichkeit nahmen insgesamt 335 NPO wahr: 65 international und 163 in der Schweiz tätige Hilfswerke, 52 Wirtschaftsverbände der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite, 32 Interessenverbände in Politik und Umwelt sowie 33 soziokulturelle NPO aus den Bereichen Kultur, Bildung, Religion, Sport und Freizeit. Erhoben wurden individuelle Vergütungsdaten zu den hauptamtlich Geschäftsleitenden sowie den ehrenamtlichen Präsidentinnen und Präsidenten. Darüber hinaus wurden eine ganze Reihe von Angaben zur Organisation, der Position und den Stelleninhabern und ihrem Ausbildungs- und Berufsweg erfragt. Die Vergütungsdaten bezie-

hen sich jeweils auf das Kalenderjahr 2016. Die mittlere Grundvergütung der teilnehmenden Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer betrug, jeweils hochgerechnet auf eine Vollzeitstelle, 135 800 Franken. 48 % der ehrenamtlichen Präsidentinnen und Präsidenten erhielten eine Vergütung von jährlich 6000 Franken (Median); die übrigen 52 % erhielten allenfalls Spesenentschädigungen.⁴

Befund 1: Entscheidend ist (fast) immer die Grösse

Die empirische Forschung zeigt immer wieder, dass kein Merkmal so zuverlässig in der Lage ist, Unterschiede in Managementstrukturen und -praktiken zu erklären, wie die Organisationsgrösse. Üblicherweise wird sie anhand des Jahresumsatzes oder der Mitarbeiterzahl gemessen. Sie ist der wichtigste, aber nicht der einzige Grössenaspekt mit Vergütungseffekten. Dass die Körpergrösse sowohl bei berufstätigen Männern als auch bei Frauen mit der Wahrscheinlichkeit korreliert, eine Führungsposition zu erreichen, wurde schon an anderer Stelle in dieser Zeitschrift ausgeführt.⁵ Es lässt sich auch zeigen, dass auch das Erwerbseinkommen mit der Körpergrösse auch unabhängig von Alter, Geschlecht und Branche zusammenhängt.⁶ Im Rahmen der VMI-Vergütungsstudie blieb dieser Aspekt ausgeklammert, aber die Organisationsgrösse erweist sich als wichtigster Erklärungsfaktor für Vergütungsunterschiede. Begründet wird der Zusammenhang damit, dass in der finanzwirtschaftlichen bzw. personellen Grösse die Komplexität der Geschäftsaufgabe und die damit verbundene Verantwortung zum Ausdruck kommt: Je mehr Geld zu verwalten ist, umso höher ist das Gehalt der obersten Entscheidungsträger. Dieser Zusammenhang ist sehr eng, aber kann durchaus in Frage gestellt

Tabelle 1: Geschäftsleitervergütungen nach Organisationsgrösse

Gesamteinnahmen der Organisation pro Jahr	N	Unteres Viertel niedriger als:	Median	Oberes Viertel höher als:
unter 1,0 Mio. CHF	83	88 500 CHF	112 000 CHF	131 000 CHF
1,0 bis < 2,0 Mio. CHF	55	102 000 CHF	120 000 CHF	140 000 CHF
2,0 bis < 4,0 Mio. CHF	43	124 000 CHF	140 000 CHF	148 000 CHF
4,0 bis < 10 Mio. CHF	54	130 000 CHF	150 500 CHF	169 000 CHF
10 bis 20 Mio. CHF	30	142 500 CHF	155 000 CHF	174 000 CHF
über 20 Mio. CHF	27	159 000 CHF	180 500 CHF	210 000 CHF

werden, zumal gerade im NPO-Sektor die obersten Ziele der Organisation, anders als in der Privatwirtschaft, nicht finanzieller Natur sind. Je grösser eine Organisation ist und je mehr finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, umso mehr Möglichkeiten hat auch die oberste Geschäftsleitung, einzelne Aufgaben an Fachspezialisten zu übertragen, was die Aufgabenkomplexität wiederum reduzieren kann. Steigende Gehälter bei steigender Organisationsgrösse muss also andere Ursachen haben. Möglicherweise besteht dieser Zusammenhang vor allem deshalb im NPO-Sektor, weil er sich bereits im viel grösseren privatwirtschaftlichen Sektor durchgesetzt hat und im Dritten Sektor reproduziert wird.⁷

Insgesamt lassen sich 61 % der Vergütungsunterschiede zwischen den Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern mit acht Variablen erklären, aber allein die Organisationsgrösse bestimmt schon 39 % der Varianz. In Tabelle 1 lässt sich ablesen, wie das mittlere Jahresgehalt über alle Organisationen hinweg mit den Gesamteinnahmen ansteigt.

Der Zusammenhang zwischen Vergütung und Organisationsgrösse zeigt sich auch, wenn man die Gehälter in jeder einzelnen der sechs Gruppen betrachtet (vgl. Abbildung). Die Linien stehen jeweils für Punktwolken, wobei das Bestimmtheitsmass R^2 anzeigt, wie eng die Punkte an der jeweiligen Linie verlaufen.⁸ Man erkennt, dass sich im Bereich der Internationalen Hilfswerke mit Sitz in der Schweiz ($R^2 = 0.58$) inzwischen eine stark grössenabhängige Vergütungshierarchie entwickelt hat, während sie bei den Interessenverbänden der Berufe ($R^2 = 0.23$) und in Politik & Umwelt ($R^2 = 0.30$) noch schwächer ausgeprägt ist. In der letztgenannten Gruppe liegt das aber wahrscheinlich an der grossen Diversität. Ebenfalls ersichtlich ist

in den Diagrammen, dass neben der Organisationsgrösse auch Unterschiede in der Vergütungshöhe der Teilsektoren bestehen: Bei gleichen Gesamteinnahmen liegen die Gehälter in den Berufsverbänden beispielsweise 5 bis 10 % höher als in inländischen Hilfswerken, aber um 20 % niedriger als in Branchenverbänden vergleichbarer Grösse.

Im Ehrenamt besteht ein ähnlicher Zusammenhang zwischen Vergütung und Grösse; er ist allerdings statistisch weniger stark. In den NPO mit Jahreseinnahmen von über 10 Mio. Franken erhalten 70 % der Präsidentinnen und Präsidenten eine Vergütung (über Spesenentschädigungen hinaus), die im Mittel knapp 10 000 Franken beträgt. Bei den kleinen Organisationen mit Einnahmen von unter 2 Mio. Franken werden nur 38 % vergütet, und die mittlere Summe beträgt etwa 3600 Franken.

Die Organisationsgrösse wirkt sich schliesslich auch darauf aus, ob ein Teil der Vergütung in der Geschäftsleitung variabilisiert ist oder nicht: Während in kleinen NPO mit weniger als 2 Mio. Franken Gesamteinnahmen nur 12 % eine variable Zusatzvergütung zum Grundgehalt beziehen, sind es bei den mittleren und grossen Organisationen 20 %. Näheres dazu findet sich unter dem nachfolgenden zweiten Befund.

Befund 2: Leistungsabhängige Vergütung bringt wohl nicht mehr Leistung

In der Privatwirtschaft sind leistungsabhängige Vergütungsbestandteile in der Geschäftsleitung die Regel. Nach Erhebungen des repräsentativen Schweizer HR-Barometers 2014 erhalten 80 % der Direktionsmitglieder eine variable Vergütung, die von der individuellen Leistung, dem Abteilungs- oder dem Unternehmens-

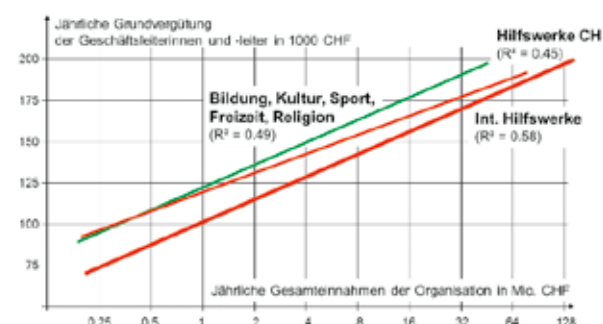


Abbildung: Die Grössenabhängigkeit der Geschäftsleitungsvergütung nach Teilsektoren

Tabelle 2: Variable Vergütungen in der Geschäftsleitung im Sektor- und Grössenvergleich

Teilgruppen	N	Anteil der GF mit variabler Vergütung	Mittlere Höhe in CHF	Mittlerer Anteil an der Grundvergütung
Branchenverbände	30	30 %	20 000	8 %
Hilfswerke	194	13 %	5 000	4-5 %
Übrige Sektoren	73	17 %	5 000	3-4 %
Grosse Organisationen (Jahreseinnahmen > 10 Mio. CHF)	57	19 %	11 000	6-7 %
Mittlere Organisationen (Jahreseinnahmen 2-10 Mio. CHF)	97	20 %	7 000	4-5 %
Kleine Organisationen (Jahreseinnahmen < 2 Mio. CHF)	137	12 %	3 500	3 %

erfolg abhängen.⁹ Die VMI-Vergütungsstudien kommen dagegen von Beginn an zum Ergebnis, dass diese Verbreitung im NPO-Sektor unvergleichlich geringer ist. Sie hat sich auch im Zeitverlauf kaum verändert. Tabelle 2 zeigt, dass der Anteil der Geschäftsführenden mit einer variablen Vergütung im Teilsektor der Branchenverbände noch am höchsten ist, aber auch dort im Mittel nur 8 % der Gesamtvergütung ausmacht. Ausserdem wächst die Wahrscheinlichkeit, wie bereits erwähnt, mit der Organisationsgrösse.

Die Zahlen können die eingangs formulierte These nicht direkt belegen, denn die Daten erlauben keine Messung des Organisationserfolgs. Trotz der weiter wachsenden Bedeutung von leistungsabhängigen Vergütungsmodellen in der Privatwirtschaft und einer zunehmenden Mobilität von Führungskräften zwischen den Sektoren zeichnet sich kein Trend für eine zunehmende Verbreitung leistungsabhängiger Vergütung im Dritten Sektor ab. Das mag zum einen mit der schwierigen Erfolgsmessung jenseits finanzieller Kennzahlen zusammenhängen. Zum anderen spielen aber sicher auch motivationstheoretische Überlegungen eine Rolle: Wenn das Leistungsengagement einer Person stark intrinsisch, durch eine altruistische Einstellung oder durch soziale Normen motiviert ist, wirken extrinsische Anreize, wie sie durch eine variable Vergütung gesetzt werden, irritierend. Sie führen dazu, dass die Person sich vermehrt an den Anreizen (und weniger den Organisationszielen) zuwendet. Sie signalisieren ausserdem ein Misstrauen der Leistungsbereitschaft gegenüber, was Frustration oder innere

Rebellion erzeugen kann.¹⁰ Schlechte Erfahrungen oder Befürchtung solcher unerwünschter Effekte tragen offensichtlich dazu bei, dass leistungsabhängige Vergütungen zumindest wenig gebräuchlich sind.

Befund 3: Der «Gender Gap» ist heute vor allem ein «Sector Gap»

Die Frage, ob Frauen für vergleichbare Positionen die gleiche Bezahlung erhalten wie Männer, ist ein Dauerbrenner in der öffentlichen Diskussion. Eine Analyse von Daten der VMI Vergütungsstudien 1998 und 2005 ergab für die Geschäftsführung für die Frauen eine Lohnlücke von rund 6 %.¹¹ Die Daten der aktuellen Studie sprechen für einen Rückgang dieser Differenz. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, dass diese Schätzungen auf Berechnungen beruhen, bei denen andere Einflussfaktoren kontrolliert werden, dabei insbesondere die Organisationsgrösse und der Sektor. Tabelle 3 zeigt, wie diese Faktoren miteinander interagieren: Der Frauenanteil unter den Geschäftsleitenden ist tendenziell in denjenigen Sektoren und Grössenklassen höher, in denen das mittlere Vergütungsniveau niedriger ist.

Innerhalb abgegrenzter Bereiche lassen sich kaum Unterschiede im Geschlechtervergleich feststellen, aber die Wanderungsbewegungen in die verschiedenen Sektoren oder Grössenklassen erzeugen Gehaltsunterschiede, die nicht offensichtlich diskriminierend sind. Oder um es pragmatisch zu formulieren: Wenn Frauen auf Geschäftsleitungsebene erreichen wollen, dass sie nicht mehr niedrigere Vergütungen erhalten

Tabelle 3: Frauenanteile und Vergütungsniveau in der Geschäftsleitung nach Teilsektoren und Grösse

Teilsektoren und Grössen	N	Frauenanteil unter den Geschäftsleitenden	Mittleres Jahresgehalt der Geschäftsleitenden
Arbeitnehmer-/Berufsverbände	17	59 %	120 000
Politik & Umwelt	26	50 %	143 000
Hilfswerke	194	46 %	134 000
Branchenverbände	30	13 %	161 500
Kleine Organisationen (< 2 Mio.)	137	55 %	115 000
Mittlere Organisationen (2 bis 10 Mio.)	95	31 %	140 500
Grosse Organisationen (> 10 Mio.)	56	29 %	161 000

als ihre männlichen Kollegen, sollten sie sich (a) vermehrt auf Positionen in grösseren Organisationen bewerben, (b) eher Eigenleistungs- anstelle von Drittleistungs-NPO wählen und (c) sich innerhalb des Wirtschaftsverbandssektors eher an der Arbeitgeber- als der Arbeitnehmerseite orientieren.

Befund 4: Berufliche Mobilität zählt sich aus

Bei der Frage, ob eine Organisation ihre Leitungspositionen nach Möglichkeit intern oder extern besetzen soll, gibt es zusätzlich eine ganze Reihe von Aspekten zu berücksichtigen. Die VMI Gehaltsstudie zeigt, dass diese Entscheidung auch Konsequenzen für das Gehaltsniveau hat. Von den 292 Geschäftsleitern und -leiterinnen in der Stichprobe sind 19 % intern aufgestiegen. 38 % wechselten von einer anderen NPO. Direkt aus der Privatwirtschaft kamen 25 %, aus der Öffentlichen Verwaltung 11 % und aus dem Bildungssektor 7 %. Zwei der fünf Gruppen wichen statistisch signifikant vom Vergütungsdurchschnitt ab (wobei alle anderen relevanten Erklärungsfaktoren kontrolliert wurden): Geschäftsleitende, die in der eigenen Organisation aufgestiegen sind, erhalten eine um rund 7 % niedrigere Vergütung als solche, die von einer anderen Organisation kamen. Unter den extern rekrutierten Geschäftsleitenden erhalten diejenige, welche zuvor in Privatwirtschaft tätig waren, bei sonst gleichen Voraussetzungen eine um 5 % höhere Vergütung.

Je grösser der Schritt ist, den die Geschäftsleitenden bei ihrem Stellenantritt gewagt haben, umso höher sind also offensichtlich ihre Chancen bei den Gehaltsverhandlungen. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen,

dass ein Wechsel aus einer vergleichbaren Führungsposition in der Privatwirtschaft häufig mit einem geringeren Lohn verbunden ist, da im mittleren und oberen Qualifikationsbereich Sektorunterschiede noch recht gross sein dürften. Zudem kann auch die für Stellensuchende seit längerer Zeit eher günstige Arbeitsmarktlage dazu führen, dass sie selbst aus einer Situation der Arbeitslosigkeit kaum Lohnabschlüsse in Kauf nehmen müssen. Bemerkenswert ist auf der anderen Seite aber die Feststellung, dass die Treue zum Arbeitgeber nicht in einer überdurchschnittlichen Vergütung resultiert. Dafür sind drei Gründe denkbar: Entweder gibt es auf Seiten der Entscheider bei einer internen Beförderung in die oberste Leitungsfunktion keine Bereitschaft, die Treue finanziell zu vergüten, oder es besteht in diesem Fall eine Hemmung auf Seiten der internen Kandidaten, die Gehaltsverhandlungen ebenso selbstbewusst zu führen wie es externe Bewerber tun. Schliesslich wäre auch möglich, dass externe Besetzungen eher in Krisenphasen erfolgen, und die Rettungserwartungen an den neuen Geschäftsleiter oder die neue Geschäftsleiterin zu einem Lohnzuschlag führen.

Befund 5: Pauschalisierung führt zu erhöhter Ehrenamtsvergütung

Vergütungen in Ehrenämtern, die über eine Spesenerstattung hinausgehen, können entweder in Form einer Entschädigung für jede tatsächlich geleistete Zeiteinheit oder aber als Amtspauschale auf Monats- oder Jahresbasis erfolgen. Der mittlere Zeitaufwand (Median) der Präsidentinnen und Präsidenten betrug in den knapp 300 Organisationen 240 Stunden pro

Jahr. In den Hilfswerken lag sie bei etwa der Hälfte, bei den übrigen Verbänden hingegen bei über 300 Stunden. 31 % erhielten eine Amtspauschale unabhängig von der Anzahl der geleisteten Stunden. Der Anteil ist in den Wirtschaftsverbänden deutlich höher als in den Hilfswerken und übrigen NPO in der Stichprobe.

Man könnte vermuten, dass hinter einer Jahrespauschale die Absicht steht, die Vergütung zu deckeln und keine Anreize für einen grösseren als unbedingt notwendigen Zeiteinsatz zu setzen. Die Analyse der VMI Gehaltsstudie führt allerdings zu einem anderen Schluss: Setzt man die jährliche Vergütung ins Verhältnis zu den geleisteten Arbeitsstunden, so zeigt sich, dass eine Pauschalisierung mit einer um rund 60 % erhöhten Entschädigung pro geleisteter Stunde einhergeht.

Auch hier kann dieser Befund verschiedene Ursachen haben. Möglicherweise entscheiden sich NPO, die eine relativ hohe Entschädigung für ihre Präsidentinnen oder Präsidenten vorsehen, eher für eine Pauschalisierung. Aus ökonomischer Perspektive könnte man aber auch erwarten, dass Amtspauschalen im Vergleich zu Sitzungsgeldern oder anderen aufwandsabhängigen Vergütungen zu einem geringeren Einsatz führen. Welche der Ursachen im vorliegenden Fall entscheidend sind, lässt sich mit den vorliegenden Befragungsdaten nicht beantworten.

Fazit

Vergütungsstrukturen im oberen Management folgen einer Marktlogik. Sie macht es möglich, dass man selbst in einem so heterogenen Bereich wie dem NPO-Sektor mit wenigen Faktoren die individuelle Vergütung einer Person recht genau prognostizieren kann. Einige dieser Faktoren sind weitgehend unbestritten, andere sind in den letzten Jahren immer wieder Gegenstand von aufgeregten Diskussionen gewesen, wie beispielsweise die Diskussion um gleiche Löhne für Männer und Frauen. Letztlich ist das Vergütungssystem in einer Organisation stets das Ergebnis einer freien unternehmerischen Entscheidung. Sie wird wirtschaftlichen Restriktionen und den Erwartungen von Seiten wichtiger Stakeholder Rechnung tragen, aber das sollte bewusst geschehen. Entlang von fünf Befunden wurden ausgewählte Zusammenhänge, wie sie heute in der Vergütungspraxis – wohl nicht nur im Schweizer NPO-Sektor – festzustellen sind, aufgezeigt. Sie können Orientierung bieten: entweder, um Unsicherheiten bei Lohnverhandlungen zu reduzieren und Konflikte zu lösen, indem man sich auf das einigt, was allgemein üblich ist, oder indem man bewusst einmal etwas in Frage stellt, was man allzu lange und mit unbefriedigendem Ergebnis praktiziert hat.

verbandsberatung.ch



Dieter Brecheis

Christine Lanner

Hans Lichtsteiner

*«Gerne begleiten wir Sie
bei Ihrem nächsten Projekt»*

Kontaktieren Sie uns unter:

Mail: info@verbandsberatung.ch

Tel.: 079 / 299 11 24

Fussnoten

- ¹ Vgl. Stiftung Zewo 2017; weitere Informationen auf der Webseite www.zewo.ch
- ² Dieses Statement paraphrasiert einige der Kernaussagen von Pallotta (2008).
- ³ Vgl. Erpf 2017.
- ⁴ Vgl. Gmür & Wagenhöfer 2018.
- ⁵ Vgl. Gmür & Aeschbacher 2017.
- ⁶ Vgl. Judge & Cable 2004; Hübler 2006.
- ⁷ Interessanterweise besteht dieser Zusammenhang im politischen System kaum: Die bestbezahlten Regierungschefs regieren nicht die bevölkerungsreichsten Länder: Der amerikanische Präsident, die britische Premierministerin oder die deutsche Bundeskanzlerin beziehen auch kaufkraftbereinigt kein wesentlich höheres Gehalt als ein Schweizer Bundesrat, und der luxemburgische Ministerpräsident liegt nicht weit darunter,
- ⁸ Ein Wert von 1 würde für eine schnurgerade Punktelinie stehen; je kleiner der Wert ist, umso weiter gestreut sind die Punkte unter- und oberhalb der Linie. Die Linien erstrecken sich über diejenigen Grössenklassen, zu denen auch Daten vorlagen. Daran erkennt man beispielsweise, dass die Berufsverbände in dieser Studie deutlich kleiner sind als die Branchenverbände.
- ⁹ Vgl. Grote & Staffelbach 2014.
- ¹⁰ Für eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Motivationswirkungen variabler Vergütungsmodelle vgl. Gmür & Thommen 2019, Kunz & Quitmann 2011.
- ¹¹ Vgl. Gmür 2009.

Literatur

- Erpf, P. (2017). Das «Social-Entrepreneurship-Hexagon» – ein Beitrag zur Klärung eines schillernden Begriffs. In: Theuvsen, L., Andessner, R., Gmür, M. & Greiling, D. (Hrsg.): *Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 181-190.
- Gmür, M. (2009): Werden Frauen und Männer in NPO gleich bezahlt? *Verbands-Management*, 35(1), S. 50-59.
- Gmür, M. & Aeschbacher, R. (2017). Size Matters: Personenmerkmale und Führungsaufgabe. *Verbands-Management*, 43(1), S. 14-20.
- Gmür, M. & Thommen, J.-P. (2019). *Human Resource Management: Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement in 14 Bausteinen*. Zürich: Versus, 5. Auflage.
- Gmür, M. & Wagenhöfer, L. (2018). *VMI Gehaltsstudie 2017 – Vergütung von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften in Schweizer Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen*. VMI-Forschungsreihe Band 10. Universität Freiburg/Schweiz.
- Grote, G. & Staffelbach, B. (2014). *Schweizer HR-Barometer 2014*. Universität Zürich & ETH Zürich.
- Hübler, O. (2006). *The Nonlinear Link between Height and Wages: An Empirical Investigation*. IZA Discussion Paper Nr. 2394. Bonn.
- Judge, T. A. & Cable, D. M. (2004). The Effect of Physical Height on Workplace Success and Income: Preliminary Test of a Theoretical Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), S. 428-441.
- Kunz, J. & Quitmann, A. (2011). Der Einfluss von Anreizsystemen auf die intrinsische Motivation. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(1), S. 55-76.
- Pallotta, D. (2008). *Uncharitable: How Restraints on Nonprofits Undermine Their Potenzial*. Medford: Tufts University Press.
- Stiftung Zewo (Hrsg.) (2017). *Vergütung von Vorstand, Stiftungsrat und Geschäftsleitung in Schweizer Hilfswerken*. (verfasst von M. Gmür & L. Wagenhöfer). Zürich: Stiftung Zewo.

Die Autoren



Markus Gmür / markus.gmuer@vmi.ch

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Seit 2015 ist er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.



Luisa Wagenhöfer / luisa.wagenhoefer@vmi.ch

Luisa Wagenhöfer ist seit Januar 2017 Doktorandin und Projektmitarbeiterin am VMI und forscht zum Thema Unternehmensphilanthropie.

Sie studierte an der Universität Freiburg/CH Management mit den Schwerpunkten NPO-Management, Marketing und European and Global Business. Zeitgleich war sie als freie Mitarbeiterin bei einer Tageszeitung in Aschaffenburg (Deutschland) tätig.